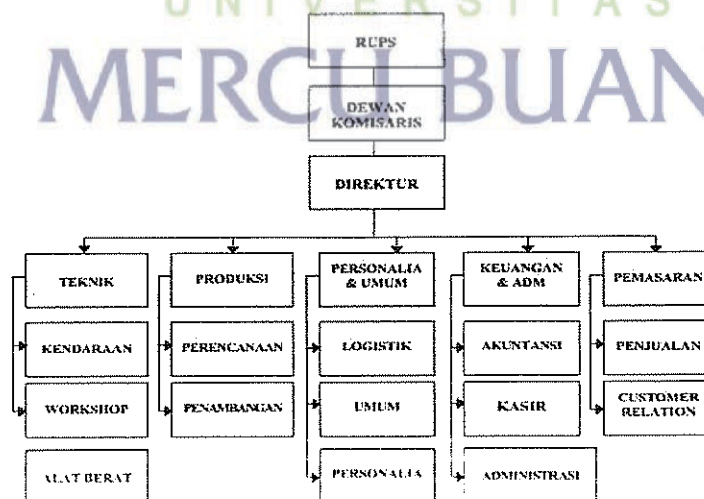


HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. XYZ yang didirikan di Jakarta pada Mei 18, 1999. Perusahaan ini dibangun oleh para ahli profesional di pertambangan & ahli geologi yang memiliki pengalaman kerja yang panjang di berbagai perusahaan pertambangan nasional. PT. XYZ bertujuan untuk menjadi sebuah perusahaan pertambangan batubara modern sebagai pemasok batu bara yang sangat kompetitif dengan reaktivitas tinggi & karakteristik pembakaran yang sangat baik dengan prosedur operasi standart yang ketat, jaminan kualitas & dukungan pelanggan yang baik.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



4.2 Kebudayaan Indonesia

4.2.1 Karakteristik Orang Indonesia

Untuk karakteristik orang Indonesia, Lubis didalam salah satu tulisannya yang dimuat didalam buku “Manusia Indonesia: Sebuah Pertanggungjawaban” mengemukakan beberapa sisi positif dari orang Indonesia. Dimana menurut Lubis karakter positif dari manusia Indonesia adalah (1981 : p.46 – 47):

- a. Memiliki ikatan kekeluargaan yang mesra dimana hal ini dapat terlihat dari kasih ibu dan kasih bapak pada anak-anaknya.
- b. Manusia Indonesia pada dasarnya juga berhati lembut dan suka damai.
- c. Manusia Indonesia mempunyai rasa humor yang cukup baik dikarenakan manusia Indonesia dapat tertawa dalam kesulitan dan penderitaan.
- d. Manusia Indonesia juga cepat belajar, otaknya cukup encer. Manusia Indonesia mudah dilatih trampil dengan tangan dan jarinya.
- e. Pada umumnya manusia Indonesia adalah manusia yang sabar, akan tetapi kesabaran manusia Indonesia yang seperti tidak ada batasnya ini merupakan kelemahannya pula.
- f. Manusia Indonesia pada umumnya mereka sangat ramah dan hangat kepada sesama.
- g. Manusia Indonesia selalu menomor satukan keluarga, lebih banyak menggunakan perasaan daripada akal.
- h. Manusia Indonesia memiliki sifat rendah diri, bertoleran, dan tidak suka berbantah.

Dalam buku tersebut Mochtar Lubis juga mengemukakan 15 (lima belas) ciri-ciri atau karakteristik *negative* dari orang Indonesia. Dimana ciri-ciri tersebut adalah (1981, p. 23-45):

- Hipokritis atau Munafik

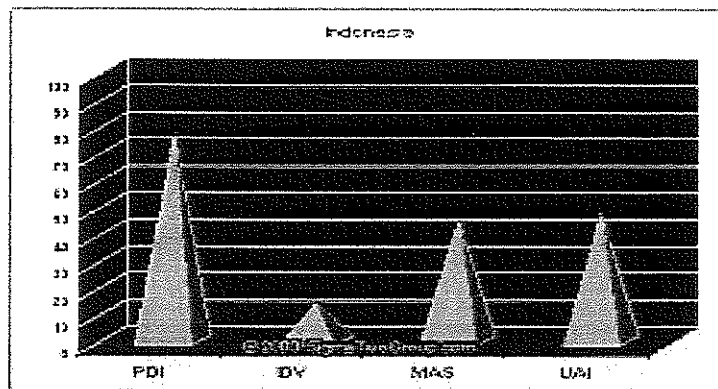
Ciri utama manusia Indonesia yang sangat menonjol adalah munafik atau berpura-pura, lain dimuka, lain di belakang. Menurut Lubis ciri ini muncul dikarenakan sejak lama manusia Indonesia dipaksa oleh kekuatan-kekuatan dari luar untuk menyembunyikan apa yang sebenarnya dirasakan atau yang dikehendaki karena takut akan mendapat ganjaran yang membawa bencana bagi dirinya.

- Segan bertanggung jawab

Ciri kedua manusia Indonesia menurut Lubis adalah segan bertanggung jawab atas perbuatannya, keputusannya, kelakuannya, pikirannya, dan sebagainya. Contoh dari ciri manusia Indonesia yang kedua ini dapat dilihat pada saat terjadi kesalahan dalam suatu perusahaan maka menurut Lubis, atasan menggeser kesalahan pada bawahannya, dan bawahannya akan menggeser lagi ke bawahan yang lebih rendah dan seterusnya.

- Berjiwa feodal

Menurut Lubis manusia Indonesia memiliki sikap feodalisme yang dapat terlihat dalam tatacara upacara kenegaraan, dalam hubungan-hubungan organisasi kepegawaian dan sebagainya. Contoh dari sikap feodal ini dapat terlihat pada saat pemilihan ketua dalam sebuah organisasi, terkadang pemilihan ketua dilakukan bukan karena pengetahuan, pengalaman, perhatian



Gambar 3. Analisis Hofstede Pada Dimensi Kebudayaan di Indonesia

Berikut ini adalah Lima dimensi budaya Indonesia menurut Geert Hofstede, yaitu:

Power Distance: jarak kekuasaan di Indonesia merupakan yang tertinggi dalam dimensi budaya Hofstede dengan nilai 78. Tingginya index jarak kekuasaan menunjukkan tidak meratanya kekuasaan dan kesejahteraan di masyarakat. Index jarak kekuasaan Indonesia tergolong tinggi di antara negara Asia lain, yang mempunyai rata-rata nilai 71.

Uncertainty Avoidance: Dengan nilai 48, Indonesia relatif rendah di bawah rata-rata Asia sebesar 58 dan rata-rata dunia sebesar 64. Secara umum, indeks penghindaran ketidakpastian yang tinggi mengindikasikan tingkat toleransi masyarakat yang rendah terhadap ketidakpastian. Usaha untuk mengurangi tingkat ketidakpastian ini, masyarakat dapat menerapkan aturan, hukum, kebijakan, dan regulasi yang lebih ketat. Tujuannya adalah untuk mengendalikan segala sesuatu untuk menghilangkan atau mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan. Sebagai hasil dari tingginya indeks penghindaran kekuasaan ini, masyarakat cenderung tidak siap menerima perubahan dan sangat rentan terhadap resiko.

Individualism: Indonesia mempunyai nilai yang sangat rendah dalam individualisme dengan nilai 14, dibandingkan dengan rata-rata Asia sebesar 23, dan rata-rata dunia sebesar 43. Nilai ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia bersifat kolektive daripada individualis. Hal ini sebagai hasil dari komitmen jangka panjang anggota kelompok, baik itu keluarga inti, keluarga luas, atau hubungan pertemanan. Loyalitas dalam budaya kolektive merupakan hal yang terpenting dan terkadang mengesampingkan aturan dan regulasi sosial yang lain. Masyarakat memelihara hubungan yang kuat dimana setiap orang mempunyai tanggung jawab terhadap anggota yang lain dalam masyarakat tersebut.

Kombinasi dari nilai penghindaran ketidakpastian dan jarak kekuasaan yang tinggi menghasilkan masyarakat yang penuh dengan peraturan, hukum, dan kendali aparat dengan tujuan mengurangi jumlah ketidakpastian, sedangkan ketidaksetaraan kekuasaan dan kesejahteraan dibiarkan semakin berkembang dalam masyarakat. Budaya seperti ini cenderung menciptakan semacam sistem kasta di dalam masyarakat, seperti dalam masyarakat Indonesia yang masih cenderung feodal walaupun sudah tidak sekental dulu sebagai hasil dari modernisasi.

Kombinasi dari penghindaran ketidakpastian dan jarak kekuasaan juga menghasilkan situasi dimana pemimpin mempunyai kekuasaan dan otoritas yang sangat besar, dan hukum dan aturan diciptakan berdasarkan kekuasaan ini.

Hasil penelitian Hofstede tampak dapat mencerminkan kondisi budaya nasional Indonesia, yang sangat dipengaruhi oleh budaya Jawa sebagai budaya mayoritas (Chariri, 2009). Pengaruh budaya Jawa tampak signifikan dalam

konsep kolektivitas. Budaya Jawa dikenal memiliki sifat menghindari konflik, menghormati sesama, musyawarah dan mufakat dalam pengambilan keputusan, yang mencerminkan budaya kolektivitas yang tinggi dan penghindaran ketidakpastian yang rendah. Selain itu, dalam kepemimpinan, terdapat juga konsep bahwa pemimpin (konsep “Bapak”) merupakan tokoh sentral dalam pengambilan keputusan, dan merupakan panutan oleh bawahannya. Konsep yang mencerminkan jarak kekuasaan dan maskulinitas yang besar dalam budaya Indonesia (Chariri, 2009).

4.3 Kebudayaan India

India merupakan negara kedua keragaman dan kontinuitas. Ini merupakan perpaduan kreatif budaya, agama, ras dan bahasa. Identitas bangsa dan struktur sosial tetap dilindungi oleh warisan budaya yang kaya yang tanggal kembali setidaknya 5.000 tahun, membuat India salah satu peradaban tertua di dunia. Salah satu komponen fundamental dari budaya India, penting bagi organisasi bisnis Anda untuk sukses, adalah pemahaman tentang tradisi dan cara berkomunikasi dengan orang lain yang membentuk dasar dari masyarakat India.

4.3.1 Budaya India - Konsep-konsep utama dan nilai-nilai

Hindu dan sistem kasta tradisional - Di India, agama adalah jalan hidup dan harus dihormati untuk menjaga hubungan bisnis yang sukses. Meskipun penghapusan sistem kasta tradisional, yang merupakan hasil langsung dari Hindu,

sikap masih tetap dan kedua aspek budaya India masih mempengaruhi struktur hirarkis praktek bisnis di India hari ini.

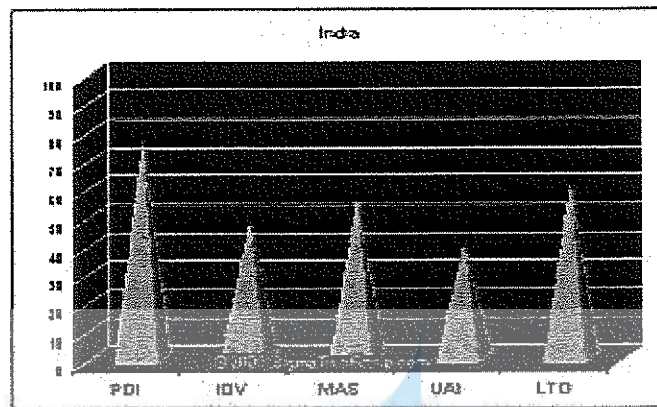
Fatalisme - Konsep fatalisme berasal dari salah satu ciri paling khas dari budaya India - spiritualitas. Gagasan Karma dan segala sesuatu yang terjadi karena suatu alasan masih signifikan dalam proses pengambilan keputusan dari banyak orang India. Hal ini juga mempengaruhi konsep waktu di India dan sebagai konsekuensi negosiasi bisnis dapat memakan waktu lebih lama dan tidak pernah terburu-buru.

Kolektivisme - rasa yang kuat dari masyarakat India dan orientasi kelompok didefinisikan berarti penerimaan yang lebih besar pengaturan hirarkis. Di India, ada kurangnya terlihat privasi dan konsep yang lebih kecil dari ruang pribadi, di mana beberapa generasi sering hidup bersama di bawah satu atap. Untuk praktik bisnis India ini menempatkan suatu kepentingan tambahan pada kontak interpersonal, menghindari konflik dan pendekatan yang lebih langsung untuk komunikasi.

4.3.2 Karakteristik Budaya India

Dalam bab ini, peneliti akan menganalisis budaya India dan frekuensi komunikasi dengan menerapkan berbagai kerangka yang disajikan sebelumnya. Kerangka ini adalah “Lima dimensi budaya” oleh Geert Hofstede dan Richard D. Lewis “Linear, multiaktif dan reaktif budaya”. Peneliti akan mencoba untuk membentuk sebuah gambaran yang lebih jelas mengenai gaya berkomunikasi orang India. Pertama, peneliti akan menerapkan setiap kerangka kerja secara

terpisah untuk mendapatkan wawasan ke dalam budaya dan membangun suatu gambaran yang lebih besar tentang budaya India.



Gambar 4. Analisis Hofstede Pada Dimensi Kebudayaan Di India

Berikut ini adalah Lima dimensi budaya India menurut Geert Hofstede, yaitu :

Power Distance:

Perbedaan kekuasaan (*power distance*) di India sebagai Dimensi Hofstede tertinggi untuk budaya, dengan peringkat 77 dibandingkan dengan rata-rata dunia pada nilai 56,5. Ini perbedaan kekuasaan (*power distance*) nilai untuk India menunjukkan tingkat tinggi ketimpangan kekuasaan dan kekayaan dalam masyarakat. Kondisi ini tidak selalu dirusak pada populasi, melainkan diterima oleh masyarakat sebagai suatu norma budaya.

Uncertainty Avoidance: Dimensi peringkat terendah di India adalah Penghindaran Ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) pada nilai 40, dibandingkan dengan rata-rata dunia pada nilai 65. Pada bagian bawah dari peringkat ini, budaya mungkin lebih terbuka untuk ide-ide terstruktur dan situasi. Masyarakat mungkin memiliki lebih sedikit aturan dan peraturan yang mencoba mengendalikan setiap peristiwa yang tidak diketahui dan tak terduga atau situasi, seperti halnya di negara-negara Penghindaran Ketidakpastian tinggi.

Individualism: India menduduki peringkat ke 49 dalam *individualism* dibandingkan dengan rata-rata 43 didunia. Ini berarti India merupakan Negara dengan individu yang rendah hati. Tindakan individu dipengaruhi oleh berbagai pendapat seperti pendapat satu keluarga, tetangga, kelompok kerja, dan lainnya seperti jaringan sosial yang lebih luas.

Masculinity Dimensi Maskulinitas di India sebagai Dimensi Hofstede tertinggi peringkat ketiga di nilai 56, dengan rata-rata dunia hanya sedikit lebih rendah

pada nilai 51. Semakin tinggi peringkat negara di Dimensi ini, semakin besar kesenjangan antara nilai-nilai laki-laki dan perempuan. Hal ini juga dapat menghasilkan penduduk perempuan lebih kompetitif dan tegas, meskipun masih kurang dari penduduk laki-laki.

Long-term vs Short-term Orientation

Orientasi Jangka Panjang di India (*Long Term Orientation*) peringkat Dimensi adalah peringkat 61, dengan rata-rata dunia pada nilai 48. Nilai orientasi jangka panjang (*long term orientation*) dapat menjadi indikasi budaya yang gigih dan pelit.

4.3.3 Budaya India dan Komunikasi

Indian communication style has traditionally followed that of a High Context (HC) culture. Part of global economy India is changing rapidly and there are signs of westernization. This has affected Indian communication styles which are beginning to resemble those of a Low Context (LC) culture. In a traditional Low Context culture several affairs are done at the same time which leads to flexible timeable. LC culture puts people and relationship first and schedules can be changed easily if the circumstances change. This doesn't work well with the High Context (HC) mindset where each task has a specific timeslot during which it is supposed to be done. (Chella, 2007)

4.3.4 Business Communication (Komunikasi Bisnis India)

This chapter will look into Indian communication from business point of view. Indian communication is analyzed by underlining their negotiation behavior, organizations and leadership styles.

“Dalam bab ini, kita akan melihat lebih dalam mengenai cara berkomunikasi orang-orang India, dari sudut pandang bisnis. Cara mereka berkomunikasi dianalisis dengan menekankan kepada cara mereka bernegosiasi, berorganisasi dan gaya kepemimpinan mereka”.

Negotiation Style (Gaya Bernegosiasi India)

Andrew Horne of Xerox India (Forbes India, September 2009) points out that even small issues are often emotionally charged and people tend to express their feelings to their peers. Sometimes relationships may be more important than good business. This happened when Horne's sales team was able to close a big deal with a client. This was a huge success for the employees who were very excited about the deal. When Horne made a remark because of the pricing, the company did not make any money with the deal, the sales managers were astounded. For them closing the deal and building the relationship was more important than the money.

“Andrew Horne Xerox India (Forbes India, September 2009) mengemukakan bahwa masalah kecil sering membuat mereka emosional dan mereka cenderung untuk mengekspresikan perasaan mereka kepada rekan-rekan mereka. Terkadang, hubungan relasi lebih penting daripada usaha bisnis yang baik. Hal ini terjadi, ketika tim penjualan Horne mampu menutup kesepakatan besar dengan kliennya. Ini merupakan sukses besar bagi karyawan yang sangat senang dengan kesepakatan itu. Ketika Horne mengeluarkan pernyataan tentang harga, perusahaan tidak dapat menghasilkan uang dan manajer pun terkejut. Mereka menutup kesepakatan dan membangun sebuah hubungan adalah hal yang lebih penting daripada uang”.

According to Lewis (2006) the Indian negotiation style is Win-Lose but he adds that Indians are also very flexible negotiations partners. India's hierarchical culture leads easily to a situation in which the more powerful party uses its resources to achieve the wanted result. If there is a clear power difference between the two parties the weaker should be beware that the more powerful party might try to force a deal. However hierarchical, Indians are more relationship focused (Salacuse, 1998) and are therefore "flexible" negotiators.

“Menurut Lewis (2006) gaya bernegosiasi orang India adalah *Win-Lose* (menang-kalah), tetapi ia menambahkan bahwa India juga merupakan mitra negosiasi yang sangat fleksibel. Budaya hirarkis India mengarah dengan mudah pada situasi dimana pihak yang lebih kuat menggunakan sumber dayanya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jika ada perbedaan kekuatan diantara dua pihak yang lemah harus waspada bahwa pihak yang lebih kuat mungkin akan mencoba untuk memaksa kesepakatan”.

Indians might sometimes beat one at the negotiation table, but when it comes to deals and contracts they think about the relationship. The Indian way of looking at contracts is different from the Western way (Kumar, 2005). Western managers are likely to think that everything written in a contract obligations. Indian managers underline that a deal has to be fair if it is to be followed. So once again it is the ideal solution that Indians are after, a one that will benefit everyone and above all be fair.

“Orang India mungkin kadang-kadang mengalahkan klien mereka pada proses perundingan, tetapi pada saat kesepakatan dan kontrak yang telah dibuat, mereka berpikir tentang relasi. Cara orang India untuk memandang suatu kontrak ini berbeda dengan cara orang Barat (Kumar, 2005). Manajer Barat cenderung berpikir bahwa segala sesuatu yang tertulis adalah kewajiban kontrak, sedangkan manajer India menegaskan bahwa kesepakatan harus adil jika itu yang harus diikuti. Jadi ini adalah solusi yang ideal dimana yang satu menguntungkan semua orang dan semua bersikap adil.”

Organization and Leadership Style (Organisasi dan Gaya Kepemimpinan)

The idea that there is a strong correlation between national cultures and different management structures across countries was introduced earlier in the text (Daft, 2007). From Daft's three main organizational structures (centralized, decentralized and formalized coordination) India's culture hierarchical culture suggests that the favored organizational structure might be centralized coordination. In a centralized structure the power to make decisions is centralized to the top management of the company. It is the archetypical top-down organization. Salacuse's (1998) findings suggest that only 44% of Indian managers favor one leader to consensus in a team.

“Pandangan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya nasional dan struktur manajemen yang berbeda di seluruh negara telah diperkenalkan sebelumnya dalam tulisan (Daft, 2007). Menurut Daft dari tiga struktur organisasi utama ini (*centralized, decentralized and formalized coordination*) budaya hirarki India menunjukkan bahwa struktur organisasi yang mungkin disukai adalah *centralized coordination*. Dalam struktur sentralisasi kekuasaan untuk mengambil keputusan secara terpusat mengacu kepada pimpinan perusahaan. Ini merupakan tipe organisasi dari atasan ke bawahan. Salacuse (1998) menunjukkan bahwa hanya 44% dari manajer India mendukung pemimpin yang konsensus dalam tim.”

From the four organizational culture types by Bruce Tharp specify the goals and motivations of different organizational cultures. Organizational culture has close relation to national culture but it can be affected also by the field of business. While it cannot be said that Indian companies have one specific organizational culture their national culture suggest that Control (Hierarchy) culture might be the least common. Control culture is a rule-based culture in which procedures and actions are highly standardized and formalized. It strives towards a smooth-running operation and tries to avoid uncertainty. According to

digunakan juga di dalam kehidupan di mana kesetiaan kepada kelompok sangat dihargai. Seperti di banyak negara Asia, system hirarki di India merupakan dalam hal tugas dan wewenang. Setiap orang memiliki tempatnya didalam hirarki yang menentukan tugas dan hak-hak istimewa mereka. Banyak bisnis di India saat ini dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga (Lewis, 2006).”

Even in non-family businesses there are very strong individuals at the top of the hierarchy. They are the ones making the decisions (World Business Culture website). It is expected that any instructions coming from above are given in an authoritarian way. Instructions are expected be followed without questioning them even if they are obviously wrong. People assume that because the instructions were given from their superiors they must be correct and should be followed. People do not publicly question their superiors or their own status in the hierarchy. Even hinting that there is something wrong with the instructions can be seen as inappropriate.

“Bahkan dalam bisnis non-keluarga terdapat orang-orang yang sangat dominan. Mereka adalah orang-orang yang membuat keputusan (World Business Culture Website). Hal ini diharapkan bahwa setiap perintah yang diminta dari atasan diberikan dengan cara yang otoriter. Perintah yang diharapkan harus diikuti tanpa mempertanyakan kepada mereka meskipun jika mereka jelas salah. Orang-orang menganggap bahwa karena perintah yang diberikan dari atasan mereka itu sudah benar dan harus diikuti. Orang tidak secara terbuka menanyakan kepada atasan atau status mereka sendiri didalam hirarki. Meskipun petunjuk sudah mengisyaratkan bahwa ada sesuatu yang salah yang dapat dilihat dan dinilai tidak pantas.”

Andrew Horne of Xerox India says that “the hierarchical structures in Indian offices are way too strong for the modern world” (Forbes India, September 2009). He points out that being higher in the hierarchy makes people act disrespectfully towards their subordinates. Indians might refuse to do even small everyday tasks if they do not suit their status. Hierarchy is a complex issue

in India. Horne tried to motivate his employees by giving them authority to take decisions. Although the employees did actually embrace the empowerment they were not willing to accept the accountability that came with making those decisions. In the west more responsibilities mean also more accountability. However in India accountability was more related to the person's status in the hierarchy than to their actions.

“Andrew Horne dari Xerox India mengatakan bahwa "struktur hirarkis di kantor-kantor India terlalu kuat bagi dunia modern" (Forbes India, September 2009). Dia mengatakan bahwa atasan yang lebih tinggi dalam hirarki membuat orang dapat melakukan sesuatu dengan tidak hormat terhadap bawahan mereka. Orang India mungkin menolak untuk mengerjakan tugas kecil sehari-hari mereka yang tidak sesuai dengan status mereka. Hirarki merupakan permasalahan yang kompleks di India. Horne mencoba untuk memotivasi karyawannya dengan memberikan mereka kewenangan untuk mengambil keputusan. Meskipun karyawan tersebut memang benar-benar menganut pemberdayaan, mereka tidak bersedia menerima tanggung jawab yang datang dengan membuat keputusan-keputusan. Di India tanggung jawab lebih terkait dengan status seseorang didalam hirarki daripada tindakan mereka.”

In spite of a highly hierarchical organization there seems to be less strict structure when it comes to the way affairs are handles. Miguel Ruz from Coca Cola (Forbes India, June, 2011) argues that "structure is not a familiar term here [in India]". The Indian way of doing their work is through improvisation. Things are done in a hurry and it is not structured. Ruz adds that improvisation offers great flexibility. When things do not go as planned and tasks need to be done quickly, improvisation gets them done.

“Terlepas dari organisasi yang sangat hirarkis tampaknya ada struktur yang kurang tegas dalam hal penanganan. Miguel Ruz dari Coca Cola (Forbes India, Juni 2011) berpendapat bahwa "struktur bukanlah istilah yang akrab di sini [di India]". Cara orang India dalam melakukan pekerjaannya adalah dengan berimprovisasi. Segala sesuatunya dilakukan terburu-buru dan tidak tersusun. Ruz

menambahkan bahwa improvisasi yang menawarkan fleksibilitas yang besar. Ketika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai dengan rencana dan pekerjaan harus dikerjakan dengan cepat, membuat mereka berimprovisasi.”

4.3.5 Ajaran Leluhur India Tentang Bisnis

Kisah sukses Laksmi Mittal menjadi orang terkaya ketiga di dunia dengan bisnis bajanya pada tahun 2005, dianggap sebagai puncak “gunung es” dari kebangkitan ekonomi India. Mata dunia kembali tersorot ke negeri bagian selatan Asia itu dengan penuh decak kagum. Ternyata, diantara 1,2 miliar manusia yang ada di India, tidak semuanya miskin. Ada kemelaratan, ada juga kesejahteraan. Ada kemewahan, begitu pun sebaliknya, ada kekumuhan.

Karena itu, pengamat ekonomi mengatakan bahwa segala hal yang dikatakan terkait India, kebalikannya juga benar. Jika dikatakan India punya hotel bintang lima yang mewah, India juga memiliki perkampungan yang kumuh. Bila India dikatakan mempunyai orang-orang yang amat kaya dan pebisnis andal yang menguasai dunia, India juga memiliki orang-orang miskin yang tidak mempunyai pekerjaan dan makanan. Itulah India, negara dunia ketiga yang mulai bangkit, dengan segudang kenyataan sosial dibelakangnya.

Secara umum, orang-orang India sama dengan orang-orang Cina dan Indonesia. Mereka sama-sama menghadapi ledakan jumlah penduduk dan peningkatan pengangguran setiap tahun. Akibatnya, beban negara untuk menyejahterakan rakyatnya kian besar. Sejak merdeka dari jajahan Inggris pada 15 Agustus 1947, India berusaha keras untuk membangun negaranya yang luas dan berusaha keras untuk membangun negaranya yang luas dan berpenduduk terbesar kedua setelah Cina tersebut untuk maju. India mesti mengubah status,

dari negara miskin menjadi negara maju. India adalah negara dengan penduduk terbesar kedua setelah Cina, tetapi memiliki kepadatan penduduk dua kali lipat daripada Cina karena luas India separuh dari luas wilayah Cina.

Berbeda dengan suku bangsa Arab, orang India bersatu dalam satu negara India, meskipun ragam bahasa dan tradisi relatif berbeda. Seperti halnya Cina, India termasuk suku bangsa yang paling kuat memegang nilai-nilai tradisi. Bahkan, tradisi *Hinduisme* India menjadi tradisi tertua yang sampai sekarang masih dianut secara luas. Cina, Jepang, atau bahkan Korea, sedikit banyak mendapat pengaruh dari tradisi *Hinduisme* India.

Sekitar 700 juta rakyat India boleh saja hidup dibawah garis kemiskinan (diukur dari standar hidup kurang dari 2 dollar AS per hari atau Rp 18.000), tapi dalam urusan mencetak jutawan dan miliarder, India adalah juaranya. Setiap tahun, India memproduksi businessman dan jutawan baru yang bergantian mencatatkan namanya di majalah ekonomi Forbes sebagai orang terkaya dunia. India menambah jutawaan baru dalam laju yang lebih cepat ketimbang negara mana pun di dunia ini, kecuali Korea Selatan untuk tahun 2007.

Pada tahun 2005, menurut World Wealth Report yang diterbitkan oleh Merrill Lynch dan Cap Gemini, jumlah jutawan (High Net Worth Individual / HNWI) India naik sebesar 19,3% dibandingkan tahun 2004. Saat ini, India tercatat memiliki 83.000 individu dengan kekayaan pribadi di atas 1 juta dollar AS atau bertambah 13.000 orang. India hanya kalah cepat dari Korea Selatan yang menambah 21,3% jumlah para jutawannya. Dan, Rusia di urutan ketiga dengan kenaikan 17% dari 88.000 orang menjadi 103.000 orang.

Fenomena kebangkitan India tampak sangat mencengangkan. Memang tidak seluruhnya penduduk India yang berjumlah 1,2 miliar jiwa itu sejahtera. Hanya sekitar 300 juta orang India yang sejahtera. Dan, jumlah tersebut melebihi total penduduk Indonesia. Kebangkitan India tentu saja tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor, seperti strategi, jaringan, prinsip bisnis, sumber daya manusia, dan tentu saja kearifan lokal masa lalu, seperti halnya etnis Cina dan Arab yang memiliki akar bisnis hingga beberapa generasi sebelumnya.

4.3.6 Strategi dan Jejaring Bisnis Orang India

Mengulas fenomena jaringan bisnis suatu etnik memang unik. Salah satu fenomena bisnis etnik paling menarik perhatian di duani adalah orang-orang India perantauan. Perantau asal India merupakan etnis paling sukses di India, bahkan mengalahkan Cina. India memiliki keseriusan secara global untuk menjadikan orang-orang agar sukses di negeri rantau. Orang-orang India dinegeri rantau biasa disebut *India overseas* atau “India Diaspora”.

Salah satu jendela untuk mengintip kesuksesan dan kemajuan orang-orang India dalam berbisnis dapat dilihat melalui majalah Forbes. Pada tahun 2007, majalah itu mengumumkan 946 orang terkaya di dunia. Wajah-wajah India tidak hanya banyak mewarnai, tapi menunjukkan akselerasi yang paling cepat dengan memunculkan wajah baru paling banyak. Dari seluruh daftar orang superkaya itu, 36 orang diantaranya adalah warga India. Total pendatang baru ada 178 pada tahun 2007, yang diwakili oleh berbagai negara, dan 14 orang dari mereka berasal dari India.

Orang terkaya dari India tentu saja adalah Lakshmi Mittal, pengusaha baja terbesar pertama di dunia, yang menempati urutan keempat orang paling kaya di dunia setelah Bill Gates, Warren Buffet keduanya dari Amerika dan Carlos Slim Helu dari Mexico. Lakshmi Mittal menjadi orang non-Amerika paling kaya di dunia. Dan uniknya, dia tidak membesarkan kerajaan bisnisnya di India, tapi di perantauan, tepatnya di Surabaya, Indonesia.

Orang-orang India di perantauan telah terbentuk sebagai komunitas yang paling makmur di dunia. Pada tahun 1995, di Amerika Serikat, mereka sudah menjadi kelompok etnis dengan pendapatan per kapita tertinggi (45 ribu dollar AS), jauh melebihi pendapatan per kapita rata-rata negara itu (26 ribu dollar AS). Menurut *BusinessWeek*, tahun 1995 terdapat sekitar 10 juta orang India perantauan di seluruh dunia. Total pendapatan tahunan mereka diperkirakan mencapai 340 miliar dollar AS, atau per kapitanya 34 ribu dollar AS, tiga kali lebih pendapatan per kapita Cina perantauan.

Menurut situs pengelola jaringan India perantauan indiadiaspora.nic.in jumlah perantauan India sekitar 20 juta orang pada tahun 2000-an. Status mereka ada dua macam. *Pertama*, masih bestatus sebagai warga negara India, namun bekerja di negara lain, yang biasa disebut NRI (*Indian Citizen Not Residing in India*). Kedua, keturunan India yang sudah menjadi warga negara di tempatnya merantau. Kelompok ini disebut PIO (*Person of Origin Who Acquired The Citizenship Of Some Other Country*).

Ada banyak hal strategi orang India yang layak untuk diikuti. Salah satunya, pada umumnya, mereka merantau dengan tidak membawa apa pun

hingga akhirnya bisa sukses di tanah rantauan dengan kerja keras yang mereka lakukan. Tidak sebagaimana Cina yang berkonsentrasi untuk menjadi pengusaha dan kurang tertarik pada dunia profesi dan karyawan. Orang India lebih terbuka terhadap segala macam pekerjaan, baik sebagai buruh ataupun profesional.

Di Amerika, bukan hal yang aneh bagi orang India untuk menjadi sopir taksi, tidak sebagaimana Cina yang kurang tertarik menjalani profesi tersebut di Indonesia. Bahkan, menurut statistik pemerintah negara bagian New York, 40% dari 40 ribu supir taksi berlisensi (*yellow cab*) di kota New York ialah imigran dari India, Pakistan, dan Bangladesh.

Hal ini menunjukkan bahwa mereka memanfaatkan betul jaringan antara sesama orang India yang telah tiba di Amerika pada tahun 1980-an untuk melanjutkan profesi dan kehidupan awal bagi mereka. Menjadi sopir taksi di Amerika bagi orang India bukanlah profesi akhir. Setelah beberapa tahun, 4 (empat) atau 5 (lima) tahun kemudian, biasanya mereka beralih profesi menjadi pengusaha kecil, seperti pemilik pompa bensin, toko kecil bahan pangan, atau motel-motel kecil di tempat-tempat pariwisata yang ramai.

Fenomena supir taksi India di AS tidak memberi gambaran utuh tentang orang India di perantauan. Sebab, selain supir taksi, hampir di universitas terkenal di AS banyak professor dari India. Demikian pula dengan tenaga-tenaga profesional seperti pengacara, akuntan, dokter spesialis, ahli komputer, konsultan bisnis, dan sebagainya.

Hampir di setiap lapisan orang India terdapat jaringan. Mereka pula yang membuka pintu bagi para imigran India yang lain untuk merasakan nikmatnya kesejahteraan di tanah rantau. Seperti yang dikatakan oleh Dr. Rhenald Kasali dalam bukunya *Sembilan Fenomena Bisnis* (2005), di setiap level status sosial orang-orang India di AS dan negara-negara perantauan terdapat jaringan-jaringan yang memungkinkan mereka saling bekerja sama dan berbagai keuntungan. Hanya saja, semakin tinggi status sosial, semakin tinggi persaingan dan jaringan mereka semakin tipis dan tidak mudah diakses.

Heterogenitas jaringan India di perantauan setidaknya terbagi dua. *Pertama*, orang India yang datang ke AS dan tentu saja negara-negara lain di dunia sebagai tenaga profesional atau karena peluang profesional. Biasanya, mereka berprofesi sebagai dokter, ilmuwan, mahasiswa yang menetap dan bekerja, akademisi, serta ahli keuangan. Mereka hijrah ke luar negara mereka karena di India tidak mampu memberi lapangan pekerjaan bagi keahlian dan kompetensi mereka, yang berpendidikan sudah sangat maju.

Kedua, kelompok orang India yang bekerja di sektor informal, seperti supir taksi, penjual makanan, pengusaha, dan pekerja kasar, yang datang dan pergi merantau karena ada kenalan, maupun kerabatnya yang sudah tiba lebih dulu.

Jaringan kekerabatan di antara sesama masyarakat India perantauan sebetulnya amat unik. Di satu sisi, masalah bisnis. Sedangkan di sisi lain, mereka enggan bekerja sama dengan sesama orang India karena bersitegang untuk meraih keuntungan semaksimal mungkin. Menurut Rhenald Kasali, mereka ini

membangun jaringan hanya sebatas sebagai pemberi informasi, tidak lebih dari sebagai mitra bisnis.

Jaringan baru tercipta jika orang yang bersangkutan memiliki hubungan famili, seperti saudara, ayah, keponakan, dan sebagainya. Mereka cenderung keluar dari etnik jika tidak ada faktor kekeluargaan dan kekerabatan. Orang India dalam hal ini lebih terbuka.

Keunggulan lain etnis India di perantauan (khususnya di AS) adalah persoalan bahasa. Orang-orang India lebih bisa bergaul dengan orang-orang multi-etnik karena penguasaan bahasa Inggris yang memadai (mengingat India ialah bekas jajahan Inggris). Tidak seperti etnis Cina, Korea, ataupun Jepang yang masih terkendala bahasa. Dan, pendidikan mereka rata-rata tinggi.

Dengan karakter yang relatif terbuka, serta disertai keterbukaan terhadap segala profesi, membuat orang-orang India lebih heterogen dalam membangun jaringan bisnisnya di perantauan. Mereka hampir memiliki koneksi ke setiap bidang strategis di negara perantauan, dan tidak monoton membentuk jaringan bisnis semata.

Salah satu nilai lebih etnis India dibandingkan adalah pandangan mereka tentang pendidikan. Bagi masyarakat India, pendidikan merupakan media transformasi yang penting. Karena itu, jasa-jasa orang India di perantauan sering dipakai sebagai manajer di berbagai perusahaan multinasional. Sebut saja Indra Nooyi, salah satu wanita berpengaruh yang menduduki rangking pertama dari *50 most powerful women in business* oleh majalah *Fortune* pada tahun 2010. Dia menjadi CEO di perusahaan Pepsi, dan menjadi wanita paling berpengaruh di

Amerika, mengalahkan eksekutif wanita lain di Amerika. Itulah keistimewaan etnis India dalam pendidikan. Mereka beranggapan bahwa bisnis tetap penting untuk menjadi sejahtera, tapi pendidikan tidak kalah penting. Dengan cara itulah, orang-orang India bisa berangkat dan bergerak menjauh dari keterpurukan dan mulai menancapkan pengaruhnya di tingkat korporasi dunia.

4.3.7 Bisnis India Bagian 1 - Bekerja di India

a. Praktek kerja di India

- India menghargai ketepatan waktu tetapi tidak dapat membalas budi itu. Dianjurkan untuk membuat janji setidaknya satu bulan di muka dan memastikan mereka ketika tiba di India. Sebuah jadwal yang fleksibel akan membuktikan berguna.
- Janji Bisnis idealnya harus dibuat untuk siang atau sore hari, antara jam 11 dan 4.
- Membuat keputusan seringkali proses yang lambat dan bijaksana dalam budaya India. Tenggat waktu tidak boleh terburu-buru sebagai ketidaksabaran dipandang sebagai agresif, kasar dan tidak sopan.

b. Struktur dan hierarki dalam perusahaan India

- Dalam sistem hierarki di tempat kerja India, rekan senior dan terutama tetua ditaati dan dihormati. Diskusi hampir selalu dipimpin oleh orang yang paling senior.

investasi besar di Indonesia dalam tekstil, baja, otomotif, perbankan, dan sumber daya sektor. Investasi asing dari India di Indonesia dimulai sejak tahun 1970-an.

4.5 Perspektif Pekerja Lokal Indonesia dengan Pengusaha India

4.5.1 Perbedaan Bahasa

Bukan hal yang mengherankan lagi jika bahasa adalah satu hal yang dapat menjadi konflik komunikasi antarbudaya.

Meskipun bekerja di sebuah perusahaan India, interaksi Ibu Mona (nama samaran) dengan orang India di kantornya terbilang rendah. Interaksi itu akan terjadi bila ada masalah dalam materi pekerjaan yang harus dicarikan pemecahannya.

Dalam pengalaman Ibu Mona (nama samaran), ia tidak pernah mendapatkan kendala yang berarti ketika berinteraksi dengan orang India di kantornya. Karena ia tidak bisa berbahasa India, dan orang India tidak berbahasa Indonesia dengan baik, maka kendala bahasa tadi muncul. Namun, hal itu selama ini tidak pernah menimbulkan masalah besar.

“Paling kendalanya bahasa ya, karena mereka kan juga tidak terlalu hebat baged bahasa Indonesianya. Banyak diantara mereka yang tidak bisa berbahasa Indonesia sama sekali. Tapi kalau secara pribadi sih enggak.”

Ternyata hambatan bahasa yang dialami seseorang seperti Ibu Mona (nama samaran) yang sudah terbiasa berbicara dengan para ekspatriat dalam bahasa Inggris. Karena perbendaharaan kata, sintaksis, idiom, dialek ke semua itu dapat menjadi hambatan. Hambatan bahasa yang lebih buruk adalah jika seseorang hanya berpegang teguh pada searti kata atau frase saja dalam bahasa

yang baru, tanpa memperhatikan konotasi atau konteksnya. Apalagi jika ada keterbatasan variasi, ditambah adanya intonasi suara, pastilah akan makna bahasa akan lebih sulit untuk dimenegerti. Seperti yang diungkapkan Laray M. Barna yang dikutip Samovar dalam bukunya *Intercultural Communication* (Samovar & Porter, 1994).

4.5.2 Penerimaan Penyampaian Pesan

Saat ditanya tentang penerimaan narasumber terhadap cara penyampaian pesan atasan, mereka mengaku dapat menerima cara penyampaian pesan lawan bicaranya.

“Selama kita bisa komunikasi dengan bahasa yang mereka mengerti jadi apa yang ingin mereka sampaikan bisa dimengerti oleh kita begitu pun sebaliknya. Maksudnya disini cara berkomunikasi menggunakan bahasa inggris.”

Mereka mengungkapkan bahwa atasan mereka yang berbeda latar belakang budaya sudah dapat menyesuaikan diri dengan gaya bicara dan kebiasaan di Lingkungan sekitarnya. Hal ini dikarenakan atasan mereka telah tinggal di Jakarta dalam waktu yang cukup lama. Mereka menyampaikan bahwa atasan mereka yang berbeda latar belakang budaya telah melalui proses penyesuaian atau dengan kata lain, mereka belajar dan melatih kemampuan verbal dan non verbalnya agar dapat diterima oleh para kerja yang lain. Penyesuaian yang telah mereka lakukan membuat intonasi bicara, ekspresi wajah, *gestures*, dan sikap non verbal lainnya yang mereka gunakan tidak jauh berbeda dengan lingkungan tersebut.

4.5.3 Perhatian Atasan Terhadap Bawahan (Sikap Menghargai)

Ibu Mona mengaku mendapatkan perhatian dari atasan saat dirinya menyampaikan pesan.

“Atasan sangat menghargai apabila kita (bawahan) menyampaikan pesan yang ingin kita sampaikan. Meskipun, terkadang butuh waktu untuk mencerna isi pesan yang disampaikan. Tetapi ada beberapa karyawan, yang berkedudukan rendah tidak berani menyampaikan pesan mereka kepada atasan karena, mereka beranggapan bahwa posisi mereka rendah dan dianggap remeh kepada mereka yang memiliki posisi lebih tinggi.”

Dari sini terlihat bahwa ada sikap menghargai yang ditunjukkan oleh atasan kepada bawahan. Hanya beberapa orang yang menyebutkan bahwa dirinya tidak diperhatikan saat menyampaikan pesan kepada rekan kerjanya. Dalam hal ini, pesan yang dimaksudkan adalah pesan dalam kaitan pekerjaan dan juga pesan antarpribadi.

Beberapa orang yang mengaku tidak dihargai oleh rekan kerjanya menyebutkan faktor jabatan sebagai penyebabnya. Mereka semua berada pada jabatan sebagai satpam, *office boy*, yaitu jabatan yang posisinya berada dibawah. Mereka merasa karena dirinya tidak memiliki kedudukan yang tinggi, maka segala sesuatu yang mereka sampaikan dianggap remeh dan tidak terlalu dianggap oleh rekan kerja lainnya yang memiliki posisi lebih tinggi.

Data ini membuktikan pernyataan Deddy Mulyana dalam buku Komunikasi Antarbudaya yang didasarkan pada penelitian antarbudaya yang telah dilakukan. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa masyarakat Indonesia adalah masyarakat yang benar-benar mementingkan dan memberi nilai tinggi terhadap perbedaan jabatan dan kekuasaan. Hal inipun dapat dilihat diantara para

Bagi yang tidak memiliki hambatan dalam mengungkapkan perasaannya, mereka biasanya lebih mengutamakan tersampainya pesan dan perasaan mereka sebenar-benarnya dan lebih mengesampingkan rasa tidak bebas dan 'sungkan'. Bagi mereka, lebih baik menomorduakan urusan perasaan dan lebih mementingkan tercapainya tujuan komunikasi mereka. Lagipula, sebagian besar dari mereka ternyata memiliki hubungan interpersonal yang dekat dan akrab, sehingga tingkat kekhawatiran dan keterbatasan mereka dapat berkurang karena hubungan baik yang mereka miliki.

4.5.5 Mengalami Perbedaan Nilai-Nilai yang Dianut

Terdapat beberapa bawahan yang tidak setuju dengan prinsip atasan yang berbeda budaya karena prinsip tersebut tidak sesuai dengan nilai-nilai yang selama ini mereka anut. "Nilai" yang peneliti maksudkan disini adalah norma-norma budaya dan kepercayaan (nilai agama) yang dianut oleh narasumber. Norma-norma budaya mencakup kejujuran, rasa hormat, emosi, penghargaan terhadap waktu, sopan santun dan moralitas. Sedangkan nilai agama mencakup pengajaran yang dipercayai oleh masing-masing agama.

Diantara nilai tentang norma-norma budaya dan nilai agama, peneliti mengamati bahwa paling banyak mengalami pertentangan diantaranya adalah norma-norma budaya. Dalam menanggapi perbedaan tentang nilai agama, para bawahan dapat mentoleransi. Sedangkan norma-norma budaya meskipun terlihat sederhana ternyata masih menimbulkan pertentangan prinsip. Contoh sederhana ketepatan waktu dalam menepati janji atau dalam hal mengatur emosi.

“Kalau dilihat perbedaan budanya ya sih. Besar. Karena, budaya kita (indonesia) kalau saya lihat lebih simple. Lebih sederhana. Tapi kalau budaya mereka (india) lebih ruwet. Jadi memang, mereka itu tidak bisa di bandingkan dengan orang asing dari Amerika atau Eropa. Karena sangat berbeda, karena mereka asia. Karena banyak (untuk bisnis) karena mereka banyak trick (mengakali orang). Kalau yg saya lihat selama ini dalam arti negative. Contohnya, dalam hal berjanji, sangat cepat mengucapkan janji tapi tidak dapat dipenuhi. Itu yang paling terlihat. Janji sm customer dan kepada bawahan.”

Bila dicermati, sebagian besar dari mereka mengalami ketidaksesuaian karena mereka tidak mau menyesuaikan diri satu sama lain. Mereka berpendapat bahwa sebuah prinsip adalah suatu hal yang harus dipertahankan dan tidak boleh dikompromikan dengan pihak lain. Meskipun mereka berbeda latar belakang budaya, namun mereka tidak terlalu fanatik dalam memegang nilai-nilai yang mereka percayai. Jika ditinjau lebih detail, hal ini bisa berarti dua hal, yaitu (1) memang nilai-nilai yang mereka miliki sesuai dan sama; atau (2) mereka rela menggeser nilai-nilai yang dipegang demi mendapatkan penerimaan dari rekan kerja.

4.6 Perspektif Pengusaha India dengan Pekerja Lokal Indonesia

4.6.1 Tidak Disiplin Terhadap Waktu

“Time, environment, comfort and needs.” (Chaney & Martin, 2004, p.11).

waktu menentukan hubungan antarmanusia. Pola hidup manusia dalam waktu dipengaruhi oleh budayanya. Waktu berhubungan erat dengan perasaan hati dan perasaan-perasaan manusia. Bagaimana seseorang mempersepsi dan memperlakukan waktu secara simbolik menunjukkan sebagian jati diri seseorang. Bila seseorang selalu menepati waktu yang dijanjikan, maka komitmen pada

waktu memberikan pesan tentang diri seseorang. Demikian pula sebaliknya, bila seseorang sering terlambat menghadiri sebuah pertemuan penting. (Mulyana, 2005, p.366)

Orang India merupakan penganut waktu *monochronic* yakni mereka cenderung mempersepsi waktu sebagai berjalan lurus dari masa silam ke masa depan dan memperlakukannya sebagai entitas yang nyata dan dapat dipilah-pilah, dihabiskan dibuang, dihemat, dipinjam, dibagi, hilang atau bahkan dibunuh. Sehingga mereka menekankan penjadwalan dan kesegaran waktu. Oleh sebab itu, penganut waktu *monochronic* ini lebih menghargai waktu, tepat waktu, dan membagi-bagi serta menepati jadwal waktu secara ketat, menggunakan satu segmen waktu untuk mencapai suatu tujuan. (Mulyana, 2005, p.367).

Sedangkan orang Indonesia adalah penganut waktu *polichronic* yakni memandang waktu sebagai suatu putaran yang kembali dan kembali lagi. Mereka lebih mementingkan kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam waktu daripada waktu itu sendiri, menekankan keterlibatan orang-orang dan penyelesaian transaksi alih-alih menepati waktu. Oleh sebab itu, penganut waktu ini cenderung lebih santai, dapat menjadwalkan waktu untuk suatu tujuan.

Kedua informan para pengusaha India pun memberikan pendapatnya bahwa orang Indonesia tidak dapat menghargai waktu, sebab mereka seringkali terlambat datang ke dalam suatu acara ataupun *meeting*. Sangat berbeda dengan budaya mereka selalu menghargai waktu dan tidak pernah datang terlambat untuk menghadiri acara ataupun *meeting*. Hal ini seperti dipaparkan oleh Mr. Rajesh ketika menanggapi mengenai waktu.

"Indonesian are always late. I've never had for a meeting on time, they always have many reasons to come late. It's the worst if you talk about punctuality. It's horrible.. horrible..horrible and horrible. Worse in the world. I always to say my Indonesian friend when i have a dinner party she must be on time. That's my culture there, when i have a dinner party, I cook and I cook a lot. I start cooking about 11 o'clock in yhe afternoon and will have finished at 5 or 6. So, if itell you to be there at 6.30, the foods will be ready and will be hot coz I don't want to serve it cold. Because I'm a punctual person, so I think it's a bit annoying."

"Orang Indonesia selalu datang terlambat. Saya tidak pernah rapat dengan tepat waktu, mereka selalu memiliki banyak alasan untuk datang terlambat. Ini yang terburuk, jika anda berbicara tentang ketepatan waktu. Ini mengerikan.. Lebih buruk di dunia. Saya selalu mengatakan kepada teman saya orang Indonesia, ketika saya mengadakan sebuah peseta makan malam, dia harus datang tepat waktu. Itu budaya saya disana, ketika saya mengadakan sebuah peseta makan malam, saya memasak banyak. Saya mulai memasak sekitar pukul 11.00 pagi hari dan akan selesai di sore hari pada pukul 17.00 atau 18.00. jadi, jika saya meminta anda untuk datang berada disana pada pukul 17.30 makanan akan siap dan masih panas. Karena saya tidak akan melayani apabila makanan sudah dingin. Karena saya orang yang tepat waktu, jadi saya piker itu agak mengganggu."

Dari kutipan wawancara diatas dapat dilihat bahwa orang India merupakan orang-orang *monochronic* yang sangat menghargai waktu. Sehingga apabila seseorang tidak datang tepat waktu, maka hal tersebut adalah sangat mengganggu bagi mereka penganut budaya *monochronic*. Karena keterlambatan ini pula, kadang-kadang seorang atasan menegur bawahannya. Hal ini semata-mata dilakukan agar si karyawan dapat menghargai waktu.

Konflik seperti ini dapat terjadi karena perbedaan latar belakang budaya mereka. Mr. Rajesh berasal dari budaya yang menganut sistem *monochronic* ssedangkan para karyawannya berasal dari budaya *polichronic*, dimana orang-orangnya menganggap bahwa waktu itu dapat diulang sehingga kurang menghargai waktu. Oleh sebab itu, waktu merupakan komponen budaya yang

penting. Terdapat banyak perbedaan-perbedaan mengenai konsep ini diantara budaya yang satu dengan yang lainnya dan perbedaan-perbedaan tersebut mempengaruhi komunikasi (Mulyana & Rakhmat, 2006, p.33)

Penghargaan terhadap waktu juga mempengaruhi kenyamanan seseorang. Seseorang yang berasal dari budaya *monochronic* cenderung merasa tidak nyaman apabila sesuatu datangnya terlambat dan tidak tepat waktunya. Salah satu Guru Besar Universitas Krusten Petra-Esther Kuntjara, juga menjelaskan bahwa ketidaktepatan waktu dapat menyebabkan ketidaknyamanan pada orang-orang yang berasal dari budaya *monochronic* seperti Mr. Rajesh dan mengakibatkan kendala berkomunikasi.

4.6.2 Pemahaman Lawan Bicara Terhadap Pesan

Mr. Rajesh merasa bahwa pesan yang ia sampaikan telah dipahami dengan baik oleh bawahannya. Tetapi, ada beberapa yang merasa bahwa mereka tidak memahami pesan yang disampaikan.

"Any feedback or response, that my message is correct. I have been achieved with the different cultural backgrounds. My staff can understand what I mean so far. I can communicate using the Indonesian language with my staff, though not very fluently."

"Setiap tanggapan yang saya terima itu menandakan bahwa pesan yang saya sampaikan sudah benar. Saya memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Bawahan saya dapat mengerti apa yang saya maksud sejauh ini. Saya dapat berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia dengan bawahan saya, meskipun tidak sangat lancar."

Untuk konteks komunikasi antarpribadi, penilaian mengenai keberhasilan pesan biasanya dinilai dari umpan balik yang diberikan oleh lawan bicara. Dari umpan balik yang lawan bicara berikan, Mr. Rajesh mengaku bahwa mereka dapat

besar, tetapi ia di kantor itu untuk memandu karyawan. Ia ingin berbagi pengalaman dan pengetahuan kepada para karyawan.

"I directed them. I guide. Since all people are equal as human beings, I am bit horrified to hear people say that I am above them. I really higher paid. But I am here to guide them. Teach them, to share experiences. I have experience working with the Europeans, because we come from different cultures so I tried to bring my culture. I am here to guide, not to govern. I'm just more experienced. That's it. I was lucky to get a good education probably more."

"Saya mengarahkan mereka. Saya memandu. Karena semua orang adalah setara sebagai manusia, saya agak ngeri mendengar orang bilang bahwa saya di atas mereka. Benar saya bergaji lebih tinggi. Tapi saya disini untuk memandu mereka. Mengajari mereka, berbagi pengalaman. Saya punya pengalaman bekerja dengan orang Eropa, karena kami berasal dari budaya yang berbeda maka saya berusaha membawa budaya saya. Saya disini untuk memandu, bukan untuk memerintah. Saya hanya lebih berpengalaman. Itu saja. Saya beruntung mendapat pendidikan yang mungkin lebih bagus."

Dalam situasi komunikasi antarbudaya yang berlangsung, beberapa bawahan yang merasa tidak berdaya dan dikendalikan oleh lawan bicaranya. Isu pengendalian ini mencakup kebebasan dalam menyampaikan pendapat, mengerjakan sesuatu yang tidak dikehendaki, atau merasa dimanfaatkan oleh rekan kerja sehingga merasa dirugikan.

Faktor jabatan sebagai penyebab ketidakberdayaan mereka. Jika ditelusuri diantaranya yang merasa dikendalikan tersebut mereka yang menempati posisi satpam dan *office boy*. Sebenarnya ada hal-hal yang sebenarnya tidak mereka setuju sepenuhnya dalam proses komunikasi yang mereka lakukan, tetapi karena menyadari posisi jabatan mereka yang lebih rendah, akhirnya mereka lebih memilih untuk menyimpan pandangan atau pendapat mereka. Mereka enggan dan tidak berani untuk menyampaikannya kepada lawan bicara.

Selain itu, meskipun lawan bicara mereka memiliki posisi yang sejajar, ada juga beberapa dari mereka yang tetap berada pada posisi yang dikendalikan oleh pihak-pihak yang dominan. Menurut mereka, sikap seperti itu lebih 'aman' bagi posisi mereka karena sebenarnya ada perasaan takut ditolak oleh lawan bicaranya.

4.6.4 Perbedaan Persepsi

Persepsi setiap orang akan berbeda. Begitu juga yang terjadi di dalam sebuah komunikasi antarbudaya para pengusaha India dengan para pekerja lokal. Persepsi atau *perceptual* adalah proses internal yang dilakukan seseorang untuk memilih, mengevaluasi dan mengorganisasikan rangsangan dari lingkungan eksternal. Dengan kata lain, persepsi adalah cara seseorang memandang apa yang dikatakan orang lain dari *mind set* diri sendiri (Mulyana&Rakhmat, 2006, p.25)

Dalam komunikasi antarbudaya yang ideal, seseorang akan mengharapkan banyak persamaan dalam pengalaman dan persepsi. Tetapi karakter budaya cenderung memperkenalkan seseorang kepada pengalaman-pengalaman yang tidak sama. Oleh sebab itu, seseorang dibawa kepada persepsi yang berbeda-beda atas dunia eksternal (Mulyana&Rakhmat, 2006, p.25)

Begitu juga yang terjadi dengan informan-informan dari penelitian ini, mereka mengakui bahwa terdapat konflik dalam berkomunikasi dengan para pekerja lokal atau dengan para pengusaha India. Konflik tersebut adalah dalam hal persepsi. Hal ini seperti yang dipaparkan oleh Mr. Rajesh dalam penelitian ini, dimana ia berasal dari sosio-budaya yang berbeda.

Akibat dari perbedaan persepsi antara para pengusaha India dengan pekerja lokal, maka pada saat mereka berkomunikasi atau berinteraksi terjadi sebuah kesalah pahaman yang kadang-kadang menyebabkan ketidaknyamanan antara satu pihak dengan pihak lainnya. Ketidaknyamanan tersebut dapat berupa timbulnya rasa kurang menghargai, aneh, *nervous* ataupun gugup. Hal seperti seringkali dirasakan oleh salah satu informan penelitian ini, yaitu Mrs. Vivi.

“Hmm.. iya sih, rada canggung gitu soalnya takut salah ngucapin kata gitu. Apalagi kalo atasan sudah salah mempersepsi maksudku, aku langsung merasa ga enak.. bingung, dan rada gugup. Cuma kebetulan aja aku tipikal orang yang PD, jadi meskipun salah kata tetep aja berusaha untuk melanjutkan komunikasi.”

Beda halnya dengan Mr. Rajesh dipenelitian ini. Ia mengatakan bahwa seringkali pada saat berkomunikasi ataupun berinteraksi dengan para karyawan ia mendapat kesalahpahaman persepsi, namun Mr. Rajesh beranggapan bahwa perbedaan dari satu orang terhadap yang lainnya itu merupakan hal yang wajar. Seseorang tidak perlu harus setuju atau menyamakan persepsi satu menyamakan persepsi satu dengan yang lain. Yang terpenting adalah menghargai pendapat dan persepsi satu sama lain.

“They don't have to agree with me. I just think that the most important thing is. I give my opinion and my perception. And the staff reply it. As long as we respect on each other perception or opinion, it doesn't matter for me.”

“Mereka tidak harus setuju dengan saya. Saya hanya berpikir bahwa hal yang paling penting adalah, saya memberikan pendapat saya dan persepsi saya. Dan staff saya dapat menjawab itu. Selama kitamenghormati pada setiap persepsi atau pendapat lain, itu tidak masalah bagi saya.”

4.7 Rekonsiliasi Komunikasi Antarbudaya Pekerja Lokal Indonesia dengan Pengusaha India

Komunikasi sebagai rekonsiliasi konflik, adalah suatu yang harus dipenuhi dan sebagai syarat mutlak. Asumsi ini terkait dengan peran komunikasi yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan setiap permasalahan. Tak mengherankan pada akhirnya pendekatan yang mampu dijadikan alat untuk mengupayakan resolusi konflik mengenai budaya pekerja lokal Indonesia dengan Pengusaha India yang selama ini tidak dijalankan di PT. XYZ. Langkah ini diambil dikarenakan berbagai pertimbangan diantaranya terkait efisiensi dan efektifitas.

Beberapa langkah yang ditemukan dalam penelitian, sebagaimana hasil observasi dan pengamatan lapangan yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa antara pekerja lokal Indonesia dengan pengusaha India memiliki orientasi dan cara pandang yang berbeda tentang pendekatan yang lebih tepat dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di perusahaan PT. XYZ.

Untuk meredam konflik agar tidak berlarut-larut, biasanya PT. XYZ lebih berorientasi mengikutsertakan seluruh karyawan dalam memahami dan merumuskan upaya solusi konflik yang dihadapi, sehingga karyawan yang sebelumnya tidak tahu dan tidak paham mengenai penyebab konflik pada akhirnya mengetahui dan memahaminya. Kemudian merasa terpanggil untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.

Penilaian peneliti langkah ini sangat tepat dalam menyelesaikan konflik, dengan cara mengikutsertakan seluruh karyawan dalam PT. XYZ, dimana konflik yang terjadi, seluruh karyawan dilibatkan untuk menyelesaikan konflik.

"Manajemen PT. XYZ sebenarnya mengikutsertakan seluruh karyawan dalam menyelesaikan berbagai konflik yang terjadi didalam perusahaan. Memang saya akui dalam sebuah perusahaan yang terdiri dari berbagai budaya tentu agak sulit, dan ini terus diupayakan agar pertentangan dan perbedaan pandangan yang terjadi didalam PT. XYZ dapat diselesaikan dengan baik. Saya akui kesulitan dalam memahami komunikasi yang berbeda ini dikhawatirkan membawa dampak yang tidak baik bagi kemajuan PT. XYZ. Kekhawatiran ini mungkin juga dirasakan pihak pengusaha yang mencemaskan adanya provokasi perbedaan pandangan yang pada akhirnya memperuncing konflik menjadi lebih luas, sehingga perusahaan biasanya meminta karyawan untuk bersikap tenang dan tidak terprovokasi oleh sikap dan perilaku serta informasi yang tidak benar dari berbagai kalangan."

Pendekatan yang dilakukan dengan baik dapat dipastikan akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi yang melakukannya. Sejalan dengan adanya langkah yang dilakukan PT. XYZ dalam menyikapi permasalahan dengan melibatkan seluruh karyawan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang berhubungan dengan konflik dilingkungan perusahaan.

Partisipasi karyawan dalam mengatasi masalah-masalah ini dapat dipastikan membawa dampak yang positif bagi PT. XYZ. Karena langkah ini berlandaskan semangat kekeluargaan dalam menilai sesuatu dalam pikiran, sikap dan tindakan, termasuk cara memecahkan masalah bersama. Konsepsi kebersamaan tersebut menentukan tujuan proses komunikasi sehingga semua pihak yang terlibat mempunyai kesempatan mempertukarkan dan merundingkan makna pesan (*exchange and negotiation of meaning*) menuju keselarasan dan keserasian makna bersama (Bracht dan Tsoourus, 1990 dalam Dilla, 2007).

Keterlibatan ini bukan hanya menguntungkan pihak karyawan, tetapi bagi PT. XYZ. Karena aktifitas komunikasi terjadi dalam ruang lingkup PT. XYZ, memungkinkan setiap karyawan dapat melakukan akses informasi dan dialog terbuka secara merata. Terkait dengan hal ini, hubungan aspek nilai sosial budaya lingkungan dan pengalaman partisipasi komunikasi di yakini Defleur (1993) turut menjadi perhatian bersama. Jadi, pendekatan ini menyiratkan adanya komitmen, itikad baik, dan kemauan untuk belajar bersama dari pihak yang terlibat komunikasi dua arah secara bergantian.

4.8 Pembahasan

Terjadinya konflik di dalam suatu proses komunikasi antarbudaya memang sangat wajar. Dalam sebuah perusahaan multinasional yang besar dan adanya perbedaan latar belakang budaya seperti di PT. XYZ, para karyawan yang bekerja didalamnya pasti memiliki perbedaan nilai-nilai yang dianut. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Samovar (2003) mengenai *cultural distance* disebutkan bahwa apabila peserta komunikasi antarbudaya meyakini nilai-nilai yang berbeda, maka otomatis perbedaan budaya (*cultural distance*) yang ada diantara mereka akan semakin besar. Dengan semakin besarnya perbedaan yang ada, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik antarbudaya. Karena itulah, data yang diperoleh dari para pekerja lokal dan para pengusaha India menunjukkan bahwa terjadinya konflik di PT. XYZ cukup besar.

Pada prakteknya di lapangan, peneliti mengamati bahwa menganggap nilai dan ideologi sebagai suatu hal yang wajib dipertahankan dan tidak boleh diusik keberadaannya oleh apapun juga. Namun fakta lain yang cukup membuat peneliti tertarik yaitu adanya narasumber yang mau mengkompromikan nilai-nilai yang dianut, hal ini sesuai dengan apa yang ditulis oleh Liliweri (2007) dalam bukunya Dasar-Dasar Komunikasi Antarbudaya yang menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya seharusnya menjadi filosofi hidup yang dipegang teguh oleh para pengikut budaya; nilai tersebut menjadi nilai dasar yang merupakan pandangan hidup dan sistem kepercayaan dimana semua pengikutnya berkiblat.

Salah satu upaya yang dilakukan dalam meredam konflik yaitu dengan cara melakukan rekonsiliasi dimana kewenangan yang dimiliki oleh pemimpin perusahaan. Apabila diduga terdapat konflik atau masalah antarbudaya yang dialami oleh karyawan disana, maka pemimpin perusahaan mengambil inisiatif untuk memanggil dan mempertemukan kedua belah pihak yang sedang berkonflik. Pembicaraan akan dilakukan untuk menjernihkan konflik antarbudaya yang terjadi.

Para individu yang terlibat konflik antarbudaya pun terkadang memiliki kesadaran untuk menyudahi dan menyelesaikan konflik antarbudaya yang mereka alami. Selain itu, karyawan di perusahaan ini pun beberapa kali mendapatkan *training* atau penyuluhan yang berkaitan dengan kemampuan berinteraksi (*interaction skill*) dengan rekan kerja, sehingga dapat bermanfaat bagi mereka dalam meningkatkan kinerja.

Bahkan menanggapi seluruh konflik di perusahaan, para informan mengaku bahwa mereka tidak terlalu mempermasalahakan konflik-konflik yang terjadi. Sebagian besar dari mereka selalu mengatakan bahwa lingkungan organisasi selalu menganggap wajar sebuah perbedaan yang terjadi diantara mereka. Lagipula, semua masalah ketidakcocokan dan perbedaan tersebut selama ini pasti dapat terselesaikan. Mereka tidak pernah membesar-besarkan suatu masalah, bahkan kalau bisa, tidak menghiraukan masalah-masalah kecil yang seharusnya tidak perlu mengganggu pekerjaan mereka. Yang pasti semua penyelesaian masalah dilakukan berdasarkan kepentingan semua pihak. Meskipun ada karakter-karakter orang yang biasanya ingin agar pendapatnya selalu didengar, tetapi para atasan selalu berpatokan pada kepentingan bersama dan tidak diperkenankan untuk berat sebelah pada kepentingan individu atau kelompok tertentu.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, semua tindakan para karyawan dalam menanggapi konflik yang terjadi dengan tindakan-tindakan positif. Konflik yang terjadi dianggap sebagai pemacu para karyawan didalamnya untuk semakin berkembang dan produktif. Karena itulah, saat terjadi konflik mereka tidak pernah membiarkannya berlarut-larut, dan penyelesaian konflik tersebut selalu berdasarkan kepentingan dari semua pihak.